



► EIN GASTBEITRAG
VON PETER FRANK

Eine positive

Zauberwort Positionierung: Wie man ein Firmenimage gezielt aufbaut

Anhand einer Strategischen Bilanz der BBE Handelsberatung und Testkäufen durch Hutner Consulting fand das Möbelhaus Jobst in Traunreut heraus, was seinen Kunden wichtig ist. Hutner Training und die BBE setzen die Erkenntnisse nun in die Praxis um.

„Beim Kauf einer Küche gibt es die Spülmaschine geschenkt!“ „70 Prozent Rabatt beim Kauf eines Schlafzimmers!“ Wer hat sie noch nicht gelesen oder gehört, die markigen Werbesprüche der Möbelgiganten? Und welche Ansätze gibt es, um als mittelständischer Betrieb erfolgreich im Markt bestehen zu können? Genau diese Frage hat sich Gerhard Jobst gestellt. Er ist Inhaber von Wohnwelten

Jobst in Traunreut, wo er auch den Mitnahmemarkt Mobile betreibt. Zusammen mit seiner Frau Irmengard hat er den elterlichen Betrieb in den letzten zehn Jahren von gut 3000 auf jetzt 15000 Quadratmeter Verkaufsfläche erweitert und ist damit der größte Anbieter von Möbeln in einem Einzugsgebiet von 30 Minuten Fahrzeit. In etwa 45 Minuten Entfernung sind vier richtig große Wohnkaufhäuser

vertreten, die mit ihren enormen Werbebudgets auch Traunreut locker bespielen. Damit ist eines klar: Mit Preis und Fläche allein kann Jobst nicht bei den Möbelkäufern punkten!

„Positionierung“ heißt das Zauberwort. Jedes Geschäft wird vom Verbraucher intuitiv in eine bestimmte Schublade gesteckt, hat also ein bestimmtes Image. Als zentraler Punkt des modernen Marketings bedeutet Positionierung nichts anderes, als diese Wahrnehmung, diese subjektive Einschätzung über alle Faktoren, die zum Kunden hin wirken, so zu beeinflussen, dass sie optimal zum Standort und zur Zielgruppe passen. Gleichzeitig soll sie auch das Geschäft so von den Wettbewerbern so abgrenzen, dass es in mancherlei Hinsicht als „einzigartig“ erscheint. Dazu hat sich das Unternehmen Jobst die Unterstützung von der BBE Handelsberatung sowie von Hutner Training geholt.

Handlungsprioritäten durch detaillierte Analysen

Mit der „Strategischen Bilanz“ (siehe Grafik 1 rechts) hat die BBE ein Werkzeug entwickelt, mit dem die für die Positionierung eines mittelständischen Einzelhandelsbetriebs bedeutsamen Faktoren wie Erscheinungsbild, Mitarbeiter, Sortiment, Preis, Marktkommunikation und Service/Dienstleistungen einer detaillierten Analyse und Bewertung unterzogen werden können. Daraus ergeben sich Handlungsprioritäten mit einem konkreten Maßnahmenkatalog.

Auch bei Jobst wurde die Strategische Bilanz eingesetzt. Als erfolgreicher Platzhirsch hat Jobst die klare Zielsetzung, trotz der größeren Wettbewerber in der näheren Umgebung auch weiterhin eine

festen Größe für die Möbelinteressenten in seinem Einzugsgebiet zu sein und seinen Aktionsradius auszuweiten.

Für jeden der oben genannten strategischen Erfolgsfaktoren wurden in der Strategischen Bilanz die relevanten Unterpunkte mittels Checklisten analysiert und mit branchenspezifischen Benchmarks beurteilt. Als Beispiel sei hier die Mitarbeiterbeurteilung dargestellt (siehe Grafik 2 rechts).

Unterpunkte dieser Beurteilung sind fachliche Kompetenz, Freundlichkeit/Motivation/Engagement, Personalstruktur im Hinblick auf die Zielgruppen, Auftritt und Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Teamgeist/Klima/Zusammengehörigkeit/Fairness sowie Führungsstil und Organisation. Die Beurteilung der Unterpunkte erfolgte anhand einer fünfstufigen Notenskala. Je Erfolgsfaktor wurde eine Gesamtnote in Prozent gebildet, wobei die Unterpunkte entsprechend ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg unterschiedlich gewichtet wurden. Je höher der Prozentwert, umso profilierter ist der Erfolgsfaktor gegenüber Konsumenten und Wettbewerbern. 50 Prozent entsprechen dem Branchendurchschnitt, 100 Prozent entsprechen dem Benchmark der Branche.

Im nächsten Schritt wurden die Wettbewerber beurteilt und die Zielgruppe beschrieben. Dabei stellte sich heraus, dass die Jobst-Kunden auch auf den Preis achten, aber ganz großen Wert auf Qualität und Service legen, die bessere Erreichbarkeit in der Region schätzen, Vertrauen zu Jobst aufgrund der Tradition haben und lieber in einem individuellen inhabergeführten Geschäft als bei einem Filialisten kaufen.

Nun erfolgte die eigentliche Positionierung: Die Stärken des eigenen Unter-



HUTNER CONSULTING

Mit den Augen des Kunden sehen.

Unsere Visionen sind die Antriebskraft: Durch Innovationen und klar definierte Ziele gestalten wir Zukunft schon heute. Wir arbeiten systematisch, nachhaltig und prozessorientiert. Die dauerhafte Erhöhung der Wertschöpfung von uns betreuter Unternehmen ist das Ziel unseres Tuns. Im Bereich Qualitätsmanagement integrieren wir maßgeblich die Kundensicht.

Wir suchen zur Verstärkung unseres Teams zum nächstmöglichen Zeitpunkt

Testkäufer für die Gebiete Kassel/Fulda, Nürnberg, Leipzig und München.

Ihre Aufgabe ist die Qualitätsmessung der Verkaufs- und Beratungsleistungen unserer Kunden vor Ort.

Ihr Profil:

- Sie haben Freude am Besuch von Handelsgeschäften
- Eine Ausbildung im Handel ist von Vorteil
- Sie besitzen die Fähigkeit, Ihr Umfeld sehr gut wahrzunehmen
- Sie verfügen über Grundkenntnisse im Umgang mit MS Office
- Neben Ihrer bisherigen Tätigkeit haben Sie Zeit für Qualitätsmessungen in ihrem Gebiet

Was wir Ihnen bieten:

- Eine fundierte Ausbildung zum Qualitätsmesser
- Räumlich flexibles Arbeiten auf selbständiger Basis
- Interessante Konditionen

Interesse?
Bitte schicken Sie Ihre aussagekräftige Bewerbung (Fotos, Zeugnisse, Referenzen) an:
Hutner Consulting, Andrea Zirk, Steinbacherstr. 10, 87758 Kronburg, andrea.zirk@hutner.de

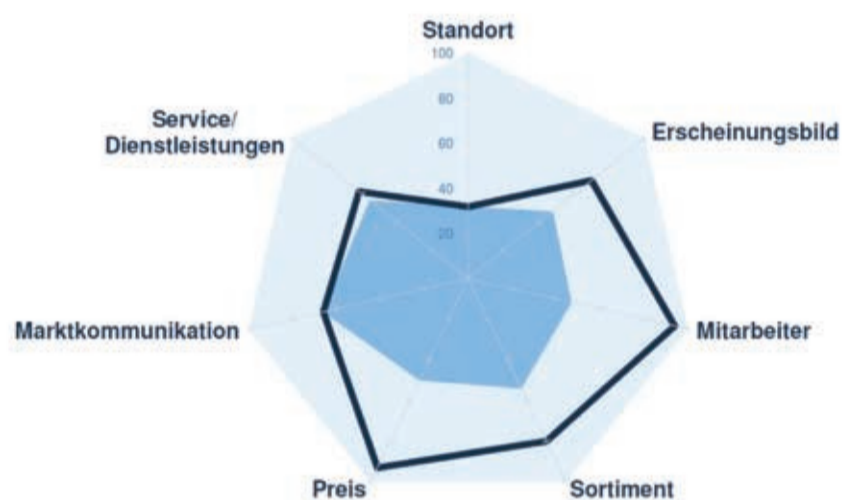


Stark auch gegen die Giganten der Branche: Die Wohnwelten Jobst in Traunreut. Foto: Jobst

Bilanz

BBE Handelsberatung
Strategische Bilanz
Möbelhaus Jobst

Strategiefaktoren	Jobst IST	SOLL	ABW
Standort	32	32	0
Erscheinungsbild	48	70	- 22
Mitarbeiter	47	94	- 47
Sortiment	54	80	- 26
Preis	50	93	- 43
Marktkommunikation	66	66	0
Service/Dienstleistungen	56	62	- 6



Grafik 1: Visualisierung der strategischen Bilanz

nehmens wurden herausgearbeitet und formuliert, mit den Wettbewerbern abgeglichen und auf ihre Relevanz hin geprüft (siehe Grafik 3).

Für das Möbelhaus Jobst wurde als Strategie eine Qualitätsoffensive herausgearbeitet mit dem Ziel: „allerhöchste Kundenzufriedenheit als das freundlichste und beratungskompetenteste großflächige Möbelhaus“. Jetzt konnten auch für die strategischen Erfolgsfaktoren die Soll-Ausprägungen definiert werden. Die Abweichungen zwischen Soll und Ist ergaben unter Berücksichtigung der jeweiligen Wichtigkeit die Handlungsprioritäten.

Schlüssel zur Umsetzung: die Jobst-Mitarbeiter

Den Jobst-Mitarbeitern kommt in Bezug auf die Kundenzufriedenheit eine Schlüsselrolle zu. Um die Qualitätsoffensive bei allen Mitarbeitern zu verankern, wurde ein umfangreiches Maßnahmenpaket verabschiedet:

- Testkäufe durch Hutner Consulting, um den Trainingsbedarf festzustellen
- Abendveranstaltung mit allen Mitarbeitern mit Präsentation der Beratungsergebnisse der BBE Handelsberatung
- Workshops mit allen Mitarbeitern, um alle in die Qualitätsoffensive direkt einzubeziehen, durchgeführt von der BBE Handelsberatung
- Trainings durch Hutner Training zu den Themen Kundenorientierung und Beratungskompetenz, um eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten

So können sich die Wohnwelten Jobst und der Mitnahmemarkt Mobile noch stärker profilieren, und brauchen auch in Zukunft keine Angst vor der großen Konkurrenz zu haben.

Mitarbeiter
Möbelhaus Martin Jobst GmbH | Traunreut | Kirchholweg 2

Erfolgsfaktor	Beurteilung	Stärken	Schwächen
Fachliche Kompetenz	++ sehr hoch, bei allen MA ○ durchschnittlich -- zum Teil erhebliche Defizite		
Freundlichkeit/Motivation/Engagement	++ sehr hoch, bei allen MA ○ durchschnittlich -- zum Teil erhebliche Defizite		
Personalstruktur im Hinblick auf die Zielgruppe(n)	++ voll und ganz geeignet ○ zum Teil geeignet -- unpassend		
Auftritt und Erscheinungsbild der Mitarbeiter	++ optimal ○ vorgerneigt gegeben -- nicht gegeben		wird gerade geändert
Teamgeist/Klima/Zusammengehörigkeit/Fairness	++ ausgezeichnet ○ in Ordnung -- schlechte		
Führungsstil und Organisation	++ professionell ○ mittelmäßig -- große Mängel		zu wenig systematisch

Grafik 2: Bei der Mitarbeiterbeurteilung werden gezielt Entwicklungspotenziale herausgearbeitet

Nutzenformulierung/Nutzbewertung

Nutzenformulierung/ Nutzenbeschreibung	Rang	Vorsprung gegenüber Mitbewerbern 1-10 <- gering -- hoch ->	Spürbarkeit des Vorteils 1-10 <- gering -- hoch ->	Kommunizierbarkeit des Vorteils 1-10 <- gering -- hoch ->
Einkaufen mit Vertrauen durch Ehrlichkeit, Bodenständigkeit und Zuverlässigkeit	3	8	4	6
Preisgarantie / Preissicherheit	2	5	8	10
gute Preise, attraktive Sortimente durch führende Marktposition in der Region	6	2	9	9
freundlichstes und beratungskompetentestes großflächige Möbelhaus (Kundenzufriedenheit)	1	7	9	5
Topservice	4	6	5	9
Auswahl durch Größe im Regionalmarkt	5	1	10	10

Grafik 3: Bei der eigentlichen Positionierung werden die Stärken des Unternehmens mit dem Wettbewerb verglichen